

SMARTE PARTIZIPATION?! ERFOLGSMODELLE FÜR DIALOG UND BETEILIGUNG

Fragestellungen und Handlungsfelder der DialogGesellschaft

INHALT

4 EDITORIAL

5 STAKEHOLDER-GESELLSCHAFT.

DREI THESEN ZUM GESELLSCHAFTLICHEN WANDEL

- 6 These 1: Das neue Beteiligungsbedürfnis
- 7 These 2: Die neuen Meinungsführer
- 8 These 3: Erste Antworten auf die neuen Anforderungen

9 ZWISCHEN FRONTALOPPOSITION UND FÜRSPRECHERN. HANDLUNGSFELDER UND LEITFRAGEN DER DIALOGGESELLSCHAFT

- 10 „Herzensbrecher“ oder: wenn die Kritiker mobil machen.
Der Fall „Tempelhofer Feld“
 - 11 **Im Gespräch:** Wie man Fürsprecher gewinnt. Interview
mit Klaus Lintemeier, Consulting Partner bei
Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH
 - 14 Projekt ≠ Projekt
 - 16 **Im Gespräch:** Konflikte minimieren. Prozesse forcieren.
Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung im Netzausbau.
Interview mit Olivier Feix, Leiter Unternehmenskommunikation
und Public Affairs bei 50Hertz Transmission GmbH
-

SMARTE PARTIZIPATION

FRAGESTELLUNGEN UND HANDLUNGSFELDER DER DIALOGGESELLSCHAFT

Die Rahmenbedingungen von Industrie- und Infrastrukturprojekten sind komplex: auf der einen Seite eine Öffentlichkeit, die verstärkt Dialog- und Beteiligungsformen jenseits der formalen Beteiligungsverfahren einfordert, auf der anderen Seite eine Verwaltung mit verschiedenen Fachbereichen und Zuständigkeiten sowie bindenden verwaltungs- und umweltrechtlichen Vorgaben. Damit stellt sich die Frage, wie Projekte heute erfolgreich umgesetzt werden können.

Die zentralen Erfolgsfaktoren für Vorhabenträger sind einerseits eine schnelle und rechtssichere Bearbeitung ihrer Projekte durch die Verwaltung und andererseits eine Öffentlichkeit, die ihre Vorhaben trägt. Beides ist heute jedoch nicht garantiert. Verwaltungsprozesse stecken in Zielkonflikten zwischen Politik, Recht und der internen Zuständigkeitslogik fest. Die öffentliche Meinung wird nicht selten von kritischen NGOs geprägt, die zunehmend medial präsent und vernetzt sind.

Der Bundesgesetzgeber hat auf die neuen Herausforderungen reagiert und mit der Neuregelung des § 25 Abs. 3 Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) vom 7. Juni 2013 das Instrument der frühen Öffentlichkeitsbeteiligung eingeführt. Dieses Gesetz wurde

mittlerweile auch in den Bundesländern umgesetzt. Zugleich sind weitere Standards und Richtlinien entstanden, so etwa der Planungsleitfaden für Infrastrukturprojekte des Landes Baden-Württemberg oder die Richtlinie VDI 7000 des Vereins Deutscher Ingenieure. Doch damit ist die Frage, wie Beteiligung und Dialog erfolgreich in die Planung von Projekten und Vorhaben integriert werden können, nicht beantwortet.

Die meisten Beteiligungsverfahren sollen zu akzeptierten Lösungen führen, sehen sich aber zunehmend mit einer Frontalopposition konfrontiert. Demokratietheoretische Ansätze verlieren hier schnell ihre Wirkungsmacht. Die Perspektive der Vorhabenträger und die rechtlichen Rahmenbedingungen werden im Partizipationsdiskurs bisher kaum berücksichtigt. Zwischen den theoretischen Modellen und der unternehmerischen Dialog- und Beteiligungspraxis klafft daher eine Lücke, die der Thinktank DialogGesellschaft schließen will.

Das vorliegende Grünbuch skizziert die Fragestellungen und Handlungsfelder der DialogGesellschaft.

STAKEHOLDER-GESELLSCHAFT.

DREI THESEN ZUM GESELLSCHAFTLICHEN WANDEL

Unsere Gesellschaft befindet sich in einem radikalen Wandel. Aus kommunikativer Sicht fällt dabei vor allem eines auf: Das Zusammenspiel zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen (Stakeholdern) verändert sich.

Vormals wichtige Stakeholder verlieren an Bedeutung oder verschwinden, bisher wenig beachtete Gruppen werden wichtiger und neue kommen hinzu. Auch die von ihnen formulierten Ansprüche und Erwartungen gegenüber Organisationen – seien es Unternehmen, wissenschaftliche oder politische Institutionen – verändern sich. Grund dafür sind nicht zuletzt gesellschaftliche Entwicklungen wie der Wertewandel oder die Digitalisierung: Dank der sozialen Medien kann jede/-r heute jederzeit und überall Inhalte mit bisher ungeahnten Reichweiten und innerhalb kürzester Zeit weltweit verbreiten. Im Zuge dieser neuen Möglichkeiten erodiert die Rolle von Journalistinnen und Journalisten als Gatekeeper. Zugleich erhöht sich das Tempo – wer im Netz nicht innerhalb von 24 Stunden reagiert, hat die Deutungshoheit über seine Themen schnell verloren. Die neuen Medien forcieren zudem eine neue Kultur der Partizipation: Bürger/-innen fordern zunehmend mehr Teilhabe- und Beteiligungsmöglichkeiten (zum Beispiel im

Rahmen von Infrastrukturprojekten). Von Unternehmen und Organisationen wird zunehmend mehr Transparenz und Kooperation auf Augenhöhe gefordert. So wandeln sich beispielsweise Kunden zu selbstbewussten Prosumern, die aktiv auf Produktentwicklungen Einfluss nehmen.

Die Bedeutung der Stakeholder für Organisationen nimmt also zu – und damit auch der Druck auf Organisationen. Denn entziehen die relevanten Anspruchsgruppen einem Unternehmen ihr Vertrauen, kann das zu einem echten Geschäftsrisiko werden. Stabile und gute Stakeholder-Beziehungen sind heute das A und O für einen langfristigen Geschäftserfolg.

Die DialogGesellschaft will, das Zusammenspiel von Organisationen und ihren Anspruchsgruppen durch Dialog und Beteiligung verbessern.

THESE 1

DAS NEUE BETEILIGUNGSBEDÜRFNIS

Politische Entscheidungen im „stillen Kämmerlein“ fällen oder Großprojekte ohne Einbindung der Anspruchsgruppen realisieren – das kann einem heute teuer zu stehen kommen, wie „Stuttgart 21“ exemplarisch zeigt. Die Menschen wollen mitreden, vor allem wenn geplante Vorhaben ihr Leben mehr oder minder direkt betreffen. Einer Studie der Bertelsmann Stiftung zufolge wünschen sich mehr als 80 % der Bürger/-innen mehr Mitsprachemöglichkeiten und immer weniger lassen sich von einem Behördenstempel beeindrucken. Das zeigt der Protest gegen bereits genehmigte Verfahren und Projekte.

Die Gründe für das neue Bedürfnis nach Beteiligung sind vielfältig. Sie reichen von persönlichen Interessen über das sogenannte Sankt-Florians-Prinzip (neudeutsch: Nimby) und fehlendes Verständnis bis hin zu Entfremdung und Misstrauen.

Zugleich aber lässt sich ein Phänomen beobachten, das als Beteiligungsparadoxon bezeichnet wird: Am Anfang eines Verfahrens sind die Spielräume für Beteiligung und Mitgestaltung groß und das Interesse der Öffentlichkeit klein (es ist ja auch noch nichts zu spüren). Es nimmt parallel zum Projektfortschritt in dem Maße zu, wie das Vorhaben spürbar wird. Doch je konkreter das Vorhaben

wird, desto kleiner werden die Möglichkeiten der Einflussnahme seitens der Öffentlichkeit. Das führt zu Blockaden.

Aufgabe der Politik ist es, die Öffentlichkeit über ihre Beteiligungsmöglichkeiten zu informieren und auf ihre möglichst frühe Einbindung bei den Vorhabenträgern hinzuwirken. Diese stehen damit vor der Herausforderung, das Interesse der Bürger/-innen zu wecken und einen konstruktiven Dialog über ein faktisches „Nichts“ zu initiieren. Wie kann das gelingen?

„Die Mehrheit der Bürger ist kritischer und anspruchsvoller geworden, sie will Veränderungen, will vor allem gefragt und gehört werden und damit mehr direkte Mitsprache und Mitentscheidung.“

Bertelsmann Stiftung:
Studie Partizipation im Wandel

Die DialogGesellschaft geht dieser Frage nach und sucht jenseits des Formats „öffentliche Auslage von Bauplänen“ nach Lösungen mit Mehrwert.

THESE 2

DIE NEUEN MEINUNGSFÜHRER

Sie fördern den öffentlichen Diskurs und die Meinungsbildung, das Wissen und das Problembewusstsein. Der Systemtheoretiker Niklas Luhmann bezeichnete sie daher als „Fenster zur Welt“. Für andere sind sie Garant einer pluralistischen demokratischen Gesellschaft. Gemeint sind die klassischen Medien: Presse, Rundfunk und Fernsehen. Mit dem Aufkommen des „Social Web“ haben sich ihre Rolle und ihre Bedeutung jedoch dramatisch verändert.

Facebook, YouTube, Twitter & Co. laufen klassischen Medienformaten den Rang ab. Online-Publisher werden zu einflussreichen Meinungsmachern (neudeutsch: Influencern) und konkurrieren den journalistischen Status des „Torhüters zum Wissen“. Damit verändert sich auch der Prozess der Meinungsbildung. Sie wird nicht nur digitaler, sondern auch direkter, dezentraler und dialogischer. Neben die klassischen Meinungsbildner Politik und Medien treten vermehrt neue Influencer mit klaren Positionen und überzeugenden Argumentationen. Als professionelle Social-Media-Manager wissen sie diese Themen zu lancieren und zu besetzen.

Hier tun sich vor allem kritische NGOs, Bürgerinitiativen und Interessengruppen hervor und stellen Politik wie Unternehmen damit vor neue Herausforderungen: „Herr

seiner Themen“ ist heute nur derjenige, der a) schnell kommuniziert und b) das Vertrauen der Öffentlichkeit genießt. Beides trifft weder auf Politik noch auf Unternehmen zu. „Die Menschen [fühlen] sich zunehmend entfremdet von den Verantwortungsträgern des Gemeinwesens“, heißt es in der RWE-Akzeptanzstudie. „Ihnen ist das Vertrauen abhandengekommen, sowohl in die Politik als auch in große Unternehmen.“

„Bislang erzielt die digitale Öffentlichkeit kaum Wirkung, doch wer sie an der Latte der klassischen Medien misst, wird ihr womöglich nicht gerecht. Denn sie befindet sich noch im Embryonalzustand und verfügt über ungeahnte Entwicklungsmöglichkeiten.“

Christoph Kappes, Blogger

Damit stellt sich die Frage, wie die traditionellen Institutionen – allen voran Unternehmen – die Themenführerschaft zurückerlangen und sich als glaubwürdige Akteure Gehör verschaffen können.

Die DialogGesellschaft entwickelt Strategien und Methoden für einen „Dialog auf Augenhöhe“ unter den Bedingungen des Medienwandels.

THESE 3

ERSTE ANTWORTEN AUF DIE NEUEN ANFORDERUNGEN

Als Reaktion auf das neue Beteiligungsbedürfnis suchen Politik und Wirtschaft nach neuen Wegen der politischen Steuerung und Kommunikation. Während Politiker/-innen eine neue Dialogkultur zu etablieren versuchen, treiben Behörden, Verbände und Unternehmen die Standardisierung und Professionalisierung von Beteiligung in Bau- und Infrastrukturvorhaben massiv voran:

- › Das Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung hat bereits 2012 ein Handbuch für gute Bürgerbeteiligung veröffentlicht, das parallel zum 2013 in Kraft getretenen „Gesetz zur Verbesserung der Öffentlichkeitsbeteiligung und Vereinfachung von Planfeststellungsverfahren“ entwickelt wurde.
- › Der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) hat nach der Richtlinie VDI 7000 zur „Frühen Öffentlichkeitsbeteiligung bei Industrie- und Infrastrukturprojekten“ einen Leitfaden zur Integration von Öffentlichkeitsbeteiligung in das Projektmanagement von Infrastruktur- und Industrieprojekten entwickelt.

- › Die Landesregierung von Baden-Württemberg hat 2013 eine verbindliche Verwaltungsvorschrift zur Intensivierung der Öffentlichkeitsbeteiligung in Planungs- und Zulassungsverfahren erarbeitet, die 2014 in Kraft getreten ist und in ihrer rechtlichen Tragweite bundesweit einmalig ist.

- › Unternehmen und Vorhabenträger haben eigene Standards und Leitfäden für Öffentlichkeitsbeteiligung entwickelt.

All dies sind wichtige Schritte in die richtige Richtung. Doch die Frage, wie Dialog und Beteiligung erfolgreich in die unternehmerische Praxis übersetzt werden können, ist damit längst noch nicht beantwortet. Hier setzt die DialogGesellschaft an. Unter Berücksichtigung branchen- und projektspezifischer sowie gesetzlicher Rahmenbedingungen entwickelt sie Ansätze, wie Dialog und Beteiligung in unternehmerische Prozesse und Verfahren integriert werden können.

ZWISCHEN FRONTALOPPOSITION UND FÜRSPRECHERN. HANDLUNGSFELDER UND LEITFRAGEN DER DIALOGGESELLSCHAFT

In der Arbeitswelt würden Neinsager/-innen keinen Orden bekommen, so Martin Wehrle (Karrierecoach) im Interview mit ZEIT ONLINE. In der Öffentlichkeitswelt dagegen schon. Es ist deutlich einfacher, gegen etwas als für etwas zu sein. Wer für etwas ist, macht sich schnell verdächtig: Wurde sie „gekauft“? Ist er naiv? Wurden sie instrumentalisiert? Niemand möchte unter diesem Verdacht stehen und so wundert es nicht, dass Protest in der Regel laut und Fürsprache leise ist.

Bei wichtigen politischen Entscheidungen oder in Genehmigungsverfahren kann die „Stille der Fürsprecher/-innen“ jedoch zum echten Risiko werden. Ohne Gegenstimmen kann die Proteststimmung auf die allgemeine Stimmungslage überspringen und eine Initiative wenn nicht stoppen, so doch blockieren. Der Bürgerentscheid gegen die Teilbebauung des ehemaligen Tempelhofer Flughafens wäre vermutlich weniger erfolgreich gewesen, hätte die Initiative „100 %

Tempelhofer Feld“ die öffentliche Meinung nicht einseitig dominiert. Damit stellt sich die Frage: Wie können die Fürsprecher/-innen mobilisiert werden? Und mit Blick auf die Gegenseite fragt sich: Wie geht man mit kritischen Stakeholdern um, vor allem dann, wenn es sich dabei um eine Frontalopposition handelt?

Die DialogGesellschaft erarbeitet im branchenübergreifenden Erfahrungsaustausch Ansätze zur Mobilisierung von Fürsprecherinnen und Fürsprechern und zum Umgang mit Frontalopposition.

„HERZENSBRECHER“ ODER: WENN DIE KRITIKER MOBIL MACHEN. DER FALL „TEMPELHOFFER FELD“

Am 8. Mai 2010 öffnete einer der weltweit größten Stadtparks seine Tore: der Tempelhofer Park auf dem Gelände des ehemaligen Flughafens Tempelhof. Seither tummeln sich hunderttausende Berliner/-innen und Berlinbesucher/-innen auf dem 335 Hektar großen Gelände und genießen die Weite, den Wind und den Bewegungsspielraum. Doch was für die einen ein Vergnügen ist, ist für die anderen ein Desaster.

Nach den Plänen des Berliner Senats sollten auf einem Teil des Geländes neue Wohnquartiere sowie ein Innovationspark errichtet werden. Ein neuer S-Bahnhof und eine Fußgängerbrücke sollten das Gelände zugänglicher machen. Bis August 2014 waren für die Planungsleistungen insgesamt 9,8 Millionen Euro ausgegeben worden. Aber der von der Bürgerinitiative „100 % Tempelhofer Feld“ organisierte Volksentscheid hatte Erfolg: 29,7% aller Berliner Wahlberechtigten stimmten am 25. Mai 2014 für den Gesetzesentwurf der Bürgerinitiative, das Tempelhofer Feld in seiner Gesamtheit zu belassen. Das waren 739.124 Stimmen. Diese Zahl lag deutlich über den erforderlichen 625.000 Stimmen – mit dem Ergebnis, dass das Tempelhofer Feld absehbar unbebaut bleibt.

Der Bürgerinitiative „100 % Tempelhofer Feld“ war es gelungen, die Mehrheit der Berliner Bevölkerung für ihr Anliegen zu gewinnen – und das weniger durch sachliche Argumente als vielmehr durch Emotionalisierung. Im Gesetzesentwurf findet sich schon eine Vielzahl hochemotional aufgeladener Begrifflichkeiten: So soll der Park wegen seiner „Leistungs- und Funktionsfähigkeit im Naturhaushalt“, der „Eigenart und Schönheit seiner Landschaft“, „seines Nutzens für die Erholung“ sowie seiner „kulturhistorischen Bedeutung als Ort der Berliner Geschichte [...] und des Gedenkens der Opfer des Nationalsozialismus“ in seiner Gesamtheit erhalten werden. Dem hatten weder der Berliner Senat noch die Befürworter der Teilbebauung etwas Gleichrangiges entgegenzusetzen.

Es lassen sich eine Reihe von Lehren aus dieser Geschichte ziehen. Die Dialoggesellschaft nimmt vor allem eine Erkenntnis mit: Es hätte in dieser Gemengelage an allererster Stelle eines konzertierten, wissensbasierten Dialogs bedurft. Doch statt parteiübergreifend Fakten zusammenzutragen und Argumente auszutauschen, „wurschtelte“ jede Partei vor sich hin. Am Ende haben – ganz folgerichtig – diejenigen gewonnen, die die „Herzen berührten“.

WIE MAN FÜRSPRECHER GEWINNT. INTERVIEW MIT KLAUS LINTERMEIER

Klaus Lintermeier, Consulting Partner bei
Johanssen + Kretschmer Strategische
Kommunikation GmbH



**HERR LINTERMEIER, STELLEN WIR UNS VOR:
DIE PLANUNGEN ZU EINEM PROJEKT
KONKRETISIEREN SICH. ES SOLLEN EINE
FRÜHE ÖFFENTLICHKEITSBETEILIGUNG
AUFGESETZT UND FÜRSPRECHER
EINGEBUNDEN WERDEN. WOHER WEISS
ICH, WER MEINE FÜRSPRECHER SIND?**

Am einfachsten findet man das mithilfe eines Themen- und Stakeholder-Mappings heraus. Das Instrument gibt einen guten Überblick über alle Interessengruppen – Fürsprecher wie Kritiker – mitsamt ihrer „Issues“, Ansprüche und Motivationen. Auch die Frage, ob und wie stark sie die öffentliche Meinung beeinflussen können, lässt sich damit bestimmen. So kann man seine Kommunikation sehr gezielt ausrichten.

**WAS SIND DIE ZENTRALEN ERFOLGS-
FAKTOREN FÜR DIE GEWINNUNG
VON STAKEHOLDERN?**

Es ist viel leichter, gegen als für etwas zu sein. Umso wichtiger ist eine gemeinsame Plattform, auf der die Fürsprecher sich austauschen, vernetzen und nach außen kommunizieren können. Das ist allerdings kein Selbstläufer. Vielmehr braucht es eine gute und verlässliche Stelle, die den Austausch koordiniert, die Vernetzung inszeniert und die Kommunikation orchestriert. Gerade für langfristig stabile Stakeholder-Beziehungen ist der kontinuierliche Austausch auf Augenhöhe wichtig. Hierfür bieten sich kooperative Dialogformate an, im Rahmen derer gemeinsam neue Ideen und Lösungsansätze entwickelt werden.

WIE KANN DIE EINBINDUNG VON FÜRSPRECHERN KONKRET GESTALTET WERDEN? WELCHE ROLLE UND FUNKTIONEN KÖNNEN SIE EINNEHMEN?

Johanssen + Kretschmer setzt auf die „kommunikative Inszenierung“. Gute Erfahrungen haben wir dabei mit dem Promotorenansatz gemacht, der drei klare Rollen vorsieht: Der Fachpromoter liefert die fachliche Expertise und die Inhalte. Der Machtpromoter ist für den Einfluss zuständig. Der Netzwerkpromoter sorgt für die Vernetzung der relevanten Akteure. Anstelle der Identifikation mit Ideen geht es hier um die Inszenierung von Intentionen. Das wirkt im Vergleich zu manch leidenschaftlich engagierter Bürgerinitiative vielleicht weniger „authentisch“, ist aber am Ende doch die „realistischere“ und vor allem sachlichere Herangehensweise – und Versachlichung kommt jedem Aushandlungsprozess zugute.

WELCHE EINBINDUNGSFORMATE UND -FORMEN EIGNEN SICH IHRER ERFAHRUNG NACH BESONDERS?

Beteiligung kann nur gelingen, wenn sie auf das jeweilige Projekt, dessen Besonderheiten sowie den Zeitpunkt abgestimmt ist. Welche Beteiligungsformate sich am besten eignen, muss jeweils individuell entschieden werden. Soll primär über einen Sachverhalt aufgeklärt werden? Dann eignen sich insbesondere informative Formate wie Informationsveranstaltungen oder Ausstellungen. Will man sich einen Überblick über die öffentliche Meinung zu einem Vorhaben verschaffen, sind Konsultationsverfahren wie Bürgerdialoge sinnvoll. Für die Entwicklung von Ideen und Lösungen eignen sich kooperative Innovationsformate. Vor allem kooperative und konsultative Formen gelingen jedoch nur dann, wenn das Wissen der Beteiligten systematisch abgefragt und genutzt wird (Stichwort: wissensbasierte Dialoge). Das wird derzeit noch viel zu wenig praktiziert, so dass die Ergebnisse häufig weit unter ihren Möglichkeiten bleiben.

GIBT ES BEISPIELE GELUNGENER FÜRSPRECHERGEWINNUNG?

Gut gelungen ist das zum Beispiel beim Nord-Stream-Projekt. Der Bau der zwei parallelen Offshore-Gaspipelines durch die Ostsee stieß vor allem in Schweden, den baltischen Staaten und Polen auf große Vorbehalte. Um die höchst emotional geführte Diskussion zu versachlichen, setzte das internationale Konsortium fünf großer Energieunternehmen auf ein Vorgehen, das quer zu den Erwartungen seiner Kritiker lag: zum einen auf Transparenz und Dialog auf allen Ebenen und zum anderen auf Dezentralisierung. Mithilfe eines systematischen Mappings identifizierten sie sämtliche projektrelevante Stakeholder und setzten sich intensiv mit deren Argumenten und Befürchtungen auseinander. Auf dieser Basis wurde unter anderem ein systematischer Stakeholder-Issue-Management-Prozess aufgesetzt, mithilfe dessen alle Stakeholder-Anliegen umgehend und konsistent beantwortet wurden. So wurde aus der hochemotional geführten Debatte eine sachliche Diskussion, in der Argumente fair und objektiv ausgetauscht wurden.

- 1 Mehr zum Nord-Stream-Projekt in: Lintemeier/Rademacher (2013): Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren. Seite 40 ff.

PROJEKT ≠ PROJEKT

Dialog und Beteiligung haben ähnliche Funktionen: Sie dienen entweder der Information oder der Konsultation, seltener der Mitbestimmung oder der Innovation. Anders verhält es sich mit den Vorhaben: Jedes Projekt ist anders. Jedes unterscheidet sich in seiner Geografie, seiner Zeitlichkeit, seinem sozialen Gefüge und seiner baulichen Beschaffenheit von anderen. Eine formale Klassifizierung nach Projekttypen macht daher wenig Sinn. Wohl aber können spezifische Merkmale beschrieben werden, aus denen eine Kommunikationsstrategie abgeleitet werden kann.

- › **Räumliche Ausdehnung:** Wie sieht die räumliche Dimension des Projekts aus? Der Bau einer Autobahn oder einer Stromleitung erstreckt sich mitunter über hunderte Kilometer Länge. In der Breite nimmt er aber nur 100 bis 200 Meter Raum ein. Die Form der Betroffenengeografie ist mithin elliptisch. Beim Bau von Kraftwerken oder Wind- und Solarparks sind es dagegen konzentrische Kreise.
 - › **Zeitliche Ausdehnung:** Wie lange dauern die Bauarbeiten an? In welche Bauabschnitte und -phasen gliedert sich das Projekt und was bedeutet dies für Anwohner/-innen und Region (zum Beispiel Verkehrsumleitungen)?
 - › **Folgenpotenzial:** Bei anderen Projekten, etwa beim Bau von Startbahnen oder Kohlenmonoxid-Leitungen, geht es vor allem um zu erwartende Folgen für Mensch und Natur wie Lärm- und Luftbelastung oder gesundheitliche Risiken durch Gefahrstoffe.
 - › **Rollenbetroffenheit:** Als Mitarbeiter/-in einer Genehmigungsbehörde betrachtet man ein Vorhaben unter rein formalen Kriterien; dieselbe Person bewertet es jedoch ganz anders in ihrer Rolle als Anwohner/-in oder Anrainer/-in.
-

- › **Reputation und Image:** Welches Ansehen genießt der Projektträger in den betroffenen Regionen? Hat er eine hohe Reputation oder eher ein schlechtes Image?
- › **Meinungs-Landschaft:** Wie ist die öffentliche Meinung zum geplanten Vorhaben? Dominieren Kritiker/-innen die Stimmung? Ist das Meinungsspektrum ausgewogen oder sogar eine positive Haltung gegenüber dem Projekt erkennbar?
- › **Stakeholder-Landschaft:** Welche Interessen- und Anspruchsgruppen gibt es vor Ort? Wie einflussreich sind sie? Handelt es sich um Kritiker/-innen oder Fürsprecher/-innen? Können sie für die Sache mobilisiert werden? Sind sie dialogbereit oder lehnen sie jedwedes Gesprächsangebot ab?

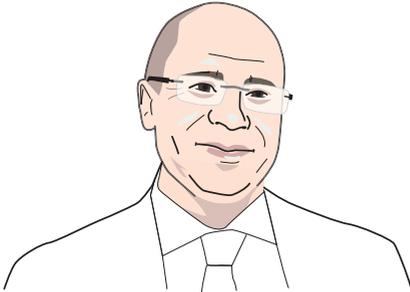
Erfolgreiche Projektkommunikation muss sich diese Fragen stellen und darauf aufbauend eine projektspezifische Strategie entwickeln – möglichst über den gesamten Projektverlauf.

PROJEKTSPEZIFIKA ERGEBEN SICH VOR ALLEM AUS:

- + räumlicher Ausdehnung
- + zeitlicher Ausdehnung
- + Folgenpotenzialen
- + Rollenbetroffenheit
- + Reputation und Image der Vorhabenträger
- + Meinungs-Landschaft
- + Stakeholder-Landschaft

Je nach Ausprägung der Faktoren muss eine projektspezifische Kommunikationsstrategie entwickelt werden.

KONFLIKTE MINIMIEREN. PROZESSE FORCIEREN. FRÜHE ÖFFENTLICHKEITSBETEILIGUNG IM NETZAUSBAU



Ein Gespräch mit Olivier Feix,
Leiter Unternehmenskommunikation
und Public Affairs bei 50Hertz
Transmission GmbH

HERR FEIX, WOZU BRAUCHT ES FRÜHE ÖFFENTLICHKEITSBETEILIGUNG IM NETZAUSBAU?

Als Netzbetreiber treffen wir in der Öffentlichkeit immer wieder auf Haltungen und Einstellungen, die frühe Öffentlichkeitsbeteiligung sowohl als Erfordernis als auch als Lösung in Anspruch nehmen. Als Erfordernis, weil es häufig ein generelles Misstrauen gegen Vorhabenträger und Politik gibt. Als Lösung, weil wir die Erfahrung gemacht haben, dass frühe Öffentlichkeitsbeteiligung zur Beilegung von Interessenkonflikten beiträgt.

INWIEFERN TRÄGT DIE FRÜHE ÖFFENTLICH- KEITSBETEILIGUNG ZUR LÖSUNG VON INTERESSENKONFLIKTEN BEI?

Frühe Öffentlichkeitsbeteiligung bietet den nötigen Spielraum, um verschiedene Interessen auszuloten, zusammenzubringen und in den weiteren Prozess zu integrieren. Sie bietet zum einen die Möglichkeit, planungsrelevante Hinweise und Anregungen aus der Öffentlichkeit in die formalen Genehmigungsunterlagen zu integrieren. Zum anderen lässt sie die nötige Zeit, um mit den Betroffenen ein besseres Verständnis für Zusammenhänge zu entwickeln und Lösungen vor Ort gemeinsam zu erarbeiten. Das sind nicht selten langwierige Aushandlungsprozesse.

WIRKT FRÜHE ÖFFENTLICHKEITS- BETEILIGUNG PROZESSBESCHLEUNIGEND?

Das lässt sich pauschal nicht wirklich beantworten, da sich die Rahmenbedingungen immer wieder verändern. Das Regelwerk beispielsweise wird fortlaufend angepasst, und dadurch verändern sich auch die Struktur und die Gestaltung der Genehmigungsverfahren. Wir sind jedoch davon überzeugt, dass die frühzeitige Einbindung der Öffentlichkeit, vor allem die frühe und genaue Information, beschleunigend wirken und die Tiefe möglicher Konflikte verringern kann. Unsere Erfahrungen – etwa bei der Südwest-Kuppelleitung in Thüringen – zeigen darüber hinaus, dass ein guter Bürgerdialog die Zusammenarbeit mit den regionalen Behörden und der Einwohnerschaft einübt und damit in der Bauphase beschleunigend wirkt.

WIE LÄSST SICH DIE AKZEPTANZ FÜR DIE PROJEKTKOMMUNIKATION IM EIGENEN UNTERNEHMEN SICHERN?

Mit der Öffnung eines Projekts für Bürger/-innen beginnt quasi zeitgleich die interne Diskussion über Kosten und Nutzen der Projektkommunikation. Das ist auch richtig und wichtig, wenn es um die Frage nach Intensität und Fokus geht. Aber natürlich begegnen uns auch grundsätzliche Vorbehalte gegen frühe Öffentlichkeitsbeteiligung. Dagegen gilt es argumentativ anzugehen und den Mehrwert der Projektkommunikation herauszustellen. Damit haben wir bei 50Hertz vor Jahren begonnen und machen eine kontinuierliche Entwicklung durch.

Eine externe Evaluation unserer bisherigen Arbeit im Bereich Projektkommunikation hat unter anderem gezeigt, dass es in einzelnen Teilen des Unternehmens Vorbehalte gegen dialogisch ausgerichtete Plan- und Genehmigungsverfahren gibt. In Schulungen und Weiterbildungen bringen wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern daher die Chancen dialogischer Verfahren nahe und machen sie dafür fit. Gleichzeitig haben wir interne Prozesse und Organisationsabläufe angepasst. Und die Geschäftsführung hat sich klar zur Projektkommunikation als Teil einer transparenten und offenen Unternehmenskultur bekannt.

IMPRESSUM

Herausgeber

DialogGesellschaft
Beisheim Center
Berliner Freiheit 2
10785 Berlin

Indre Zetzsche (V.i.S.d.P)

Telefon +49 (0) 30 520 00 57-0

Telefax +49 (0) 30 520 00 57-77

info@dialoggesellschaft.de

www.dialoggesellschaft.de

Redaktion

Indre Zetzsche
Christoph Arnold
Anne-Kathrin Glück
Sarah Strobel
Heiko Kretschmer

Gestaltung

V-FORMATION

Agentur für visuelle Kommunikation GmbH

Berliner Freiheit 2

10785 Berlin

Veröffentlichung

Oktober 2015

QUELLEN

Bertelsmann Stiftung, Hrsg. Staatsministerium Baden-Württemberg (2014): Partizipation im Wandel – Unsere Demokratie zwischen Wählen, Mitmachen und Entscheiden.

Bieber in Böll THEMA (2012): Direkte Demokratie – Politik braucht eine neue Kultur der Verknüpfung.

Forsa (im Auftrag von SAS) (2013): Open Government – Wünschen Bürger mehr Beteiligung?

Hockling in ZEIT ONLINE (2015): „Befördert werden Ja-Sager“. Interview mit Martin Wehrle.

Kappes in Böll THEMA (2012): Direkte Demokratie – Die neue Unübersichtlichkeit des Internets.

Lintemeier/Rademacher (2013): Stakeholder Relations. Nachhaltigkeit und Dialog als strategische Erfolgsfaktoren.

Lintemeier/Rademacher (2014): Smarte Partizipation?! Warum es noch kein Erfolgsmodell für Beteiligung und Dialog gibt.

Luhmann (1996): Die Realität der Massenmedien.

Merkel (2011): Volksabstimmungen: Illusion und Realität. In: Aus Politik und Zeitgeschichte: Postdemokratie?

RWE AG (2013): Akzeptanz für Großprojekte. Eine Standortbestimmung über Chancen und Grenzen der Bürgerbeteiligung in Deutschland.



„Die Liste mit Qualitätskriterien für erfolgreiche Bürgerbeteiligung ist lang. Wenn wir sie berücksichtigen, kann Bürgerbeteiligung zu mehr Akzeptanz beitragen. Die gesetzlichen Planungs- und Genehmigungsverfahren sollten daher – wo sinnvoll – um informelle Beteiligungsprozesse zu einem frühen Zeitpunkt ergänzt werden. Um maßgeschneiderte Lösungen vor Ort entwickeln zu können, sollten diese Prozesse optional und nicht justiziabel sein.“

Dieter Schweer, Bundesverband der Deutschen Industrie



www.dialoggesellschaft.de